

## البرنامج التدريبي



## تحديد الاحتياجات التدريبية

## التطوير التنظيمي والتدريب

- جهد التطوير التنظيمي على مجموعات العمل عن طريق :
  - العمل على تحسين ادارتها.
  - العمل على تنمية وتطوير المشاعر الانسانية بين أعضاء الفريق.
- ويربط بحركة التطوير التنظيمي أنواع التدريب المختلفة للمستويات الادارية في محاولة لتنمية العنصر البشري واستغلال امكانياته وطاقاته بالكامل.
- ويعتبر التدريب مسؤولية أساسية لإدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة

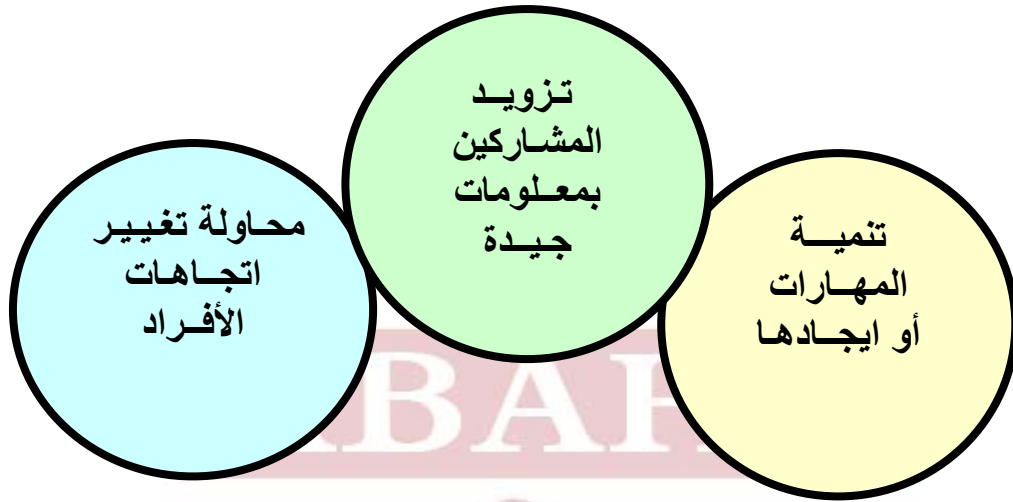
## مفهوم التدريب

- \* العملية التدريبية هي .. مجموعة فعاليات ( أنشطة ) توجه الى عدد كبير من البشر لتحقيق أهداف محددة في برنامج منظم يسمى البرنامج التدريبي.
- \* يعتبر البرنامج التدريبي مجموعة عناصر مخططة ومتكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض ، موجهة لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة .

## فعالية التدريب

- وتتوقف فعالية التدريب بالدرجة الأولى على الفرد ومدى رغبته في التعليم ..
- التدريب لا يكتمل الا بتخطيط القوى العاملة.
- \* يعتبر عنصر القوى العاملة أكثر عوا مل الانتاج تميزا وذلك للأسباب التالية..
- 1 . طول فترة اعداده بعكس بقية عوامل الانتاج الأخرى التي يمكن تجهيزها بسهولة.
- 2 . ان عناصر الانتاج الأخرى تدار بواسطة هذا العنصر ، ونجح الادارة يعتمد على مدى كفاءة العنصر البشري.
- 3 . ان هذا العنصر لا يخزن ويحتاج الى توظيفه فورا.

## علاقة التدريب بالتعليم



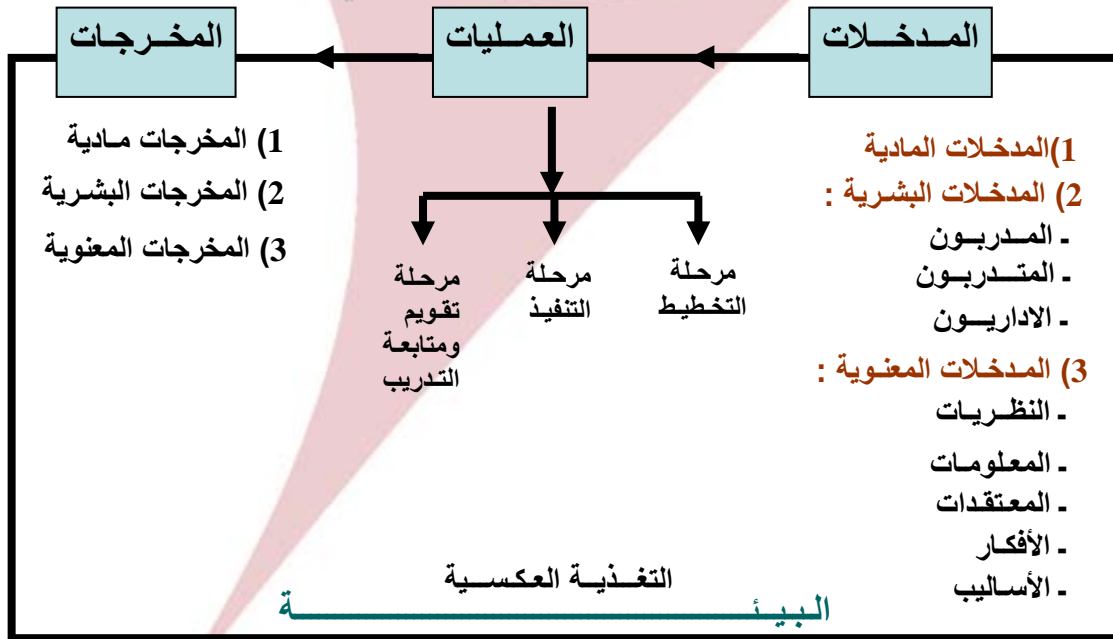
يعتقد الخبراء أن التعليم يعني بالنشاط الذهني والذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات والعادات والأفكار واتجاهات وقيم ومثل اما التدريب فيعني بمحاولة استغلال معارف الأفراد في العمل أي التطبيق.

## أهداف التدريب

- \* تحسين مستوى الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية.
- تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم .
- اعداد الأفراد لمهام فنية أعلى.
- تدعيم العلاقات الانسانية من خلال خلق نوع من العلاقة الايجابية بين الفرد والمنظمة.
- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة ، بما يخدم أهداف التنمية الوطنية.
- يساعد التدريب في فهم وتطبيق السياسات الادارية بمهارة أكبر.

التدريب .. نظام متكامل بمعنى أنه يتكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها ، وهذه الأجزاء يمكن أن يشتمل كل جزء منها على نظام فرعي آخر متكامل

## مكونات النظام التدريبي



أولا .. المدخلات

\* تتكون المدخلات من ثلاثة عناصر أساسية هي ..

**1 ( المدخلات المادية .. مثل المباني ، ورأس المال ، والآلات ، والمعدات والتقنيات الحديثة بشكلها المادي.**

**(2 المدخلات البشرية .. وتتمثل في :**

. المدربون .. وهو الجهاز الفني الذي عليه تصميم وتنفيذ ومتابعة التدريب.

. المتدربون .. هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب وغالبا ما يستقطب هذا العنصر من البيئة الخارجية.

. الإداريون .. وهم الأفراد الذين يعملون على توفير بيئة التدريب ،

**(3 المدخلات المعنوية .. كالتنظريات والمعلومات والمعتقدات والأفكار والأساليب، والتي تستخدم في**

تطوير البشر و التأثير في اتجاهاتهم .

ملحوظة: ان تخلف أي عنصر عن التفاعل مع بقية العناصر لن يؤدي بالنظام الى تحقيق أهدافه ، وان تحققت فإنها لن تكون بالمستوى المطلوب.

## **ثانيا .. العمليات**

وهي الأنشطة والفعاليات التي تستخدم في تحويل المدخلات الى مخرجات وتتكون من ثلاث مراحل هي ..

**1 . مرحلة التحضير ( التخطيط ) ..** وهي المرحلة التي تسبق تنفيذ البرنامج ، والتي من خلالها يتم اعلان فلسفة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتحويلها الى أهداف تدريبية ، ثم تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع الاحتياج التدريبي ويحقق الأهداف المعلن عنها.

**2 . مرحلة التنفيذ ..** وهي مرحلة التدريب الفعلي الذي يلتقي فيه المدربون بالمتدربين وبأعضاء الهيئة الادارية ومواد وأساليب التدريب.

**3 . مرحلة تقويم ومتابعة التدريب ..** تعقب العملية التدريبية والتي يجري من خلالها الوقوف على مدى فاعلية التدريب في تحقيق أهدافه وهذه المرحلة مستمرة في حياة التدريب حتى بعد نهايته.

## **ثالثا .. المخرجات**

وهي نتاج تفاعل المدخلات داخل النظام وانصهارها ثم تحويلها الى أشكال ومعاني ويمكن تصنيفها الى ..

(1) مخرجات مادية .. تتمثل في زيادة الإنتاج ، وتخفيض في العادم ، وارتفاع مستويات الأداء.

(2) مخرجات بشرية .. وهم البشر الذين خضعوا للتدريب ، وصقلتهم عملياته وأحدثت التغييرات المقصودة في اتجاهاتهم ، أو خلقت فيهم مهارات جديدة أو أكسبتهم خصائص أو معلومات جديدة.

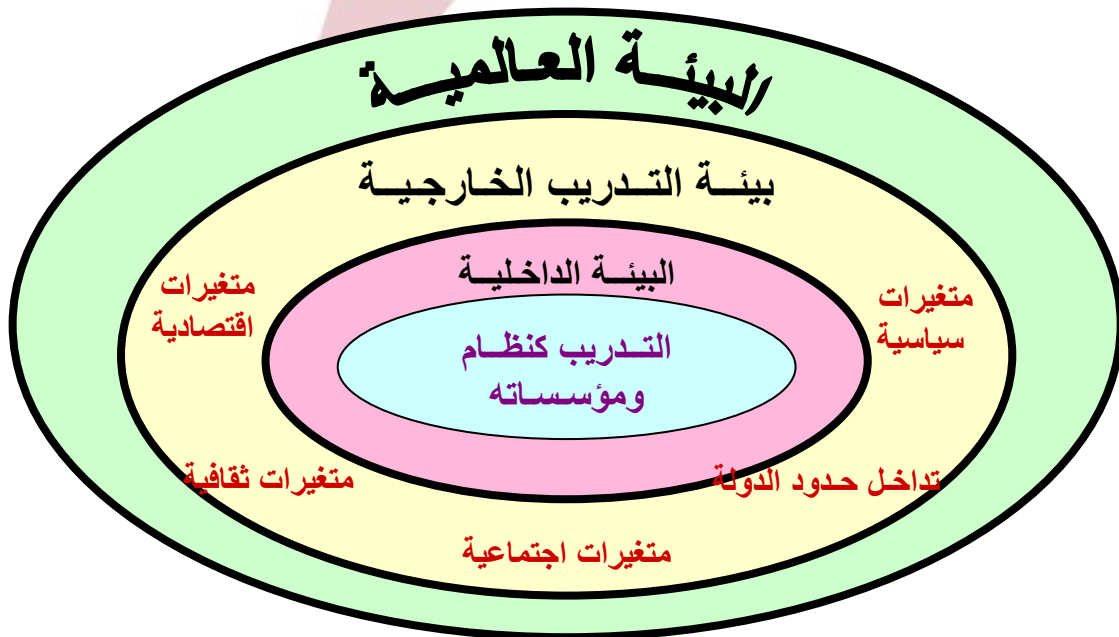
(3) مخرجات معنوية .. تتمثل في الجوانب النفسية للمتدربين ، والتي تبرز في شكل ارتفاع في معنوياتهم ، أو إثارة أحاسيسهم نحو المنظمة أو المجتمع.

**\*\* ملحوظة \*\***

ان هذه المخرجات قد لا تكون ايجابية ، بل قد تكون سلبية ناجمة عن خطأ قد ارتكب في اعداد المواد التدريبية ، أو اختيار المتدربين والمدربين.

#### رابعا .. بيئة التدريب

التدريب لا يعمل في فراغ بمعزل عن المجتمع ، وانما يعمل وسط متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية متعددة ، وهذه المتغيرات تؤثر على نظم التدريب ومؤسسات التنمية.



## خامسا التوازن

\* ان أي نظام لكي ينجح يجب أن يسعى الى تحقيق نوع من الاستقرار بينه وبين بيئته الداخلية والخارجية ، وهذا النوع من الاستقرار ليس ثابتا وانما استقرار أو توازن مرّن متحرك.

. البيئة الداخلية للنظام .. ويقصد بها الحيز المكاني والقواعد والضوابط التي يخضع لها النظام ، والعنصر البشري الذي يعكف على تسيير النظام.  
. البيئة الخارجية للنظام .. ويقصد بها عناصر المجتمع المختلفة التي تحيط بالتدريب وتؤثر فيه والمكونة من النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية ..الخ.  
وهى التي تحدّد لموضوعات المطروحة والأساليب المستخدمة في التدريب ونوعية المدربين والمتدربين كما تؤثر في نجاح أو فشل أي مشروع تدريبي.

## مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعرف بأنها : مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد ، و المتعلقة بمعلوماته ، خبراته ، أدائه ، سلوكه و اتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة محددة و القيام بمهامها بشكل فعال . كما تعرف بأنها :

مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه للأفراد العاملين .

## تعريف آخر للاحتياجات التدريبية :

أنها معلومات و مهارات و اتجاهات و قدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة ، أو نواحي تطويرية .

## تعريف آخر :

مجموعة المعلومات ، كما ونوعاً المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات وسلوك العاملين لغرض الوصول الى مستويات الأداء المطلوبة و بيئة العمل المرغوب بها من قبل المنظمة .

## أهمية الاحتياجات التدريبية

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية :

- مستمرة و دائمة وذلك لتغير وتنوع مشاكل و ظروف العمل .
- تؤثر تأثير مباشر في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية و تصميمها و تقويمها
- هامة ومنشودة لأنها تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية :

- تعتبر الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية
- تؤدي الى الأداء المناسب
- تساعد على التخطيط الجيد لتنمية القوى العاملة
- توفر الأسس الواقعية التي تتيح الفرص العادلة لتقدم جميع العاملين



- إذا تساوى الأداء الحالي مع الأداء المنشود فليس هناك حاجة تدريبية ( على سبيل الفرض ) .
- إذا كانت مستويات الأداء المرغوب بها تتعلق بالمعدات أو المكان أو الآلات و ليس بأداء الفرد ، فلسنا أمام حاجة تدريبية بل أمام حاجة لتغير الخط الانتاجي .
- إذا كانت مستويات الأداء المرغوب بها تتعلق بالأفراد ، و لكن لا يمكن الوصول اليها لاعتبارات انسانية أو محدودية القدرة البشرية فان ذلك لا يمثل حاجة تدريبية .

- تعتبر الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية
- تؤدي الى الأداء المناسب
- تساعد على التخطيط الجيد لتنمية القوى العاملة
- توفر الأسس الواقعية التي تتيح الفرص العادلة لتقدم جميع العاملين

#### سمات الحاجات التدريبية

- إذا تساوى الأداء الحالي مع الأداء المنشود فليس هناك حاجة تدريبية ( على سبيل الفرض ) .
- إذا كانت مستويات الأداء المرغوب بها تتعلق بالمعدات أو المكان أو الآلات و ليس بأداء الفرد ، فلسنا أمام حاجة تدريبية بل أمام حاجة لتغير الخط الانتاجي .
- إذا كانت مستويات الأداء المرغوب بها تتعلق بالأفراد ، و لكن لا يمكن الوصول اليها لاعتبارات انسانية أو محدودية القدرة البشرية فان ذلك لا يمثل حاجة تدريبية .

#### الأسئلة التي لابد أن تتعامل معها عند تحديد الاحتياجات التدريبية

- هل أن التغيير المنشود ( اكساب ، تطوير ، زيادة ، تعديل .. الخ ) يلبي حاجتنا ( الاعتيادية ، معالجة المشاكل ، التطوير .. الخ ) ؟
- هل يمكن بلوغ هذه المستويات عن طريق التدريب ؟
- ما هي المستويات و المعايير المطلوبة ؟

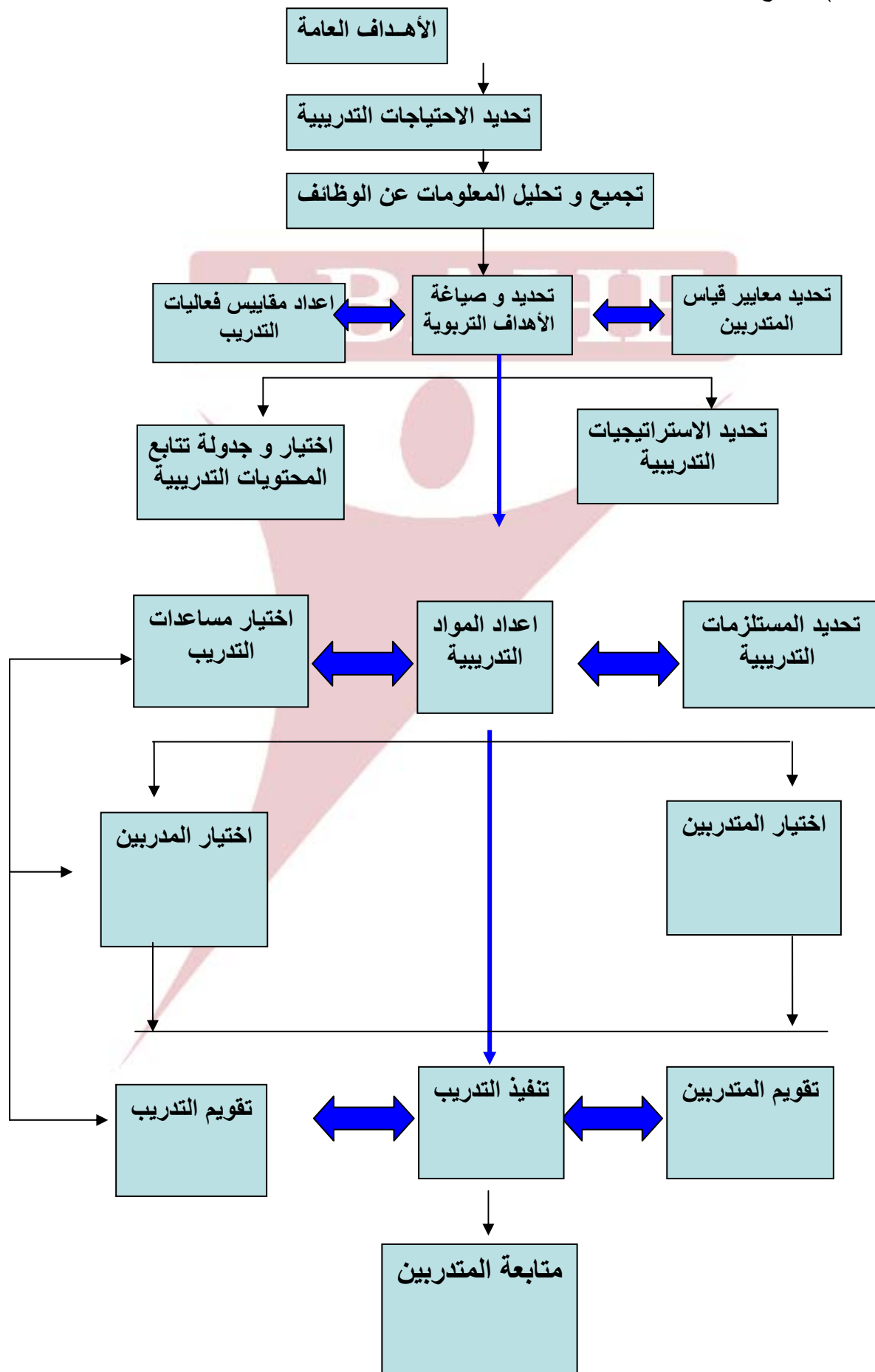
لابد أن تكون الاجابات على الأسئلة الثلاثة أعلاه بنعم كي نكون بصدد حاجة تدريبية حقيقية .  
فالتدريب ليس هو العلاج أو الدواء الناجح Panace لكل أمراض المنظمة

## نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية

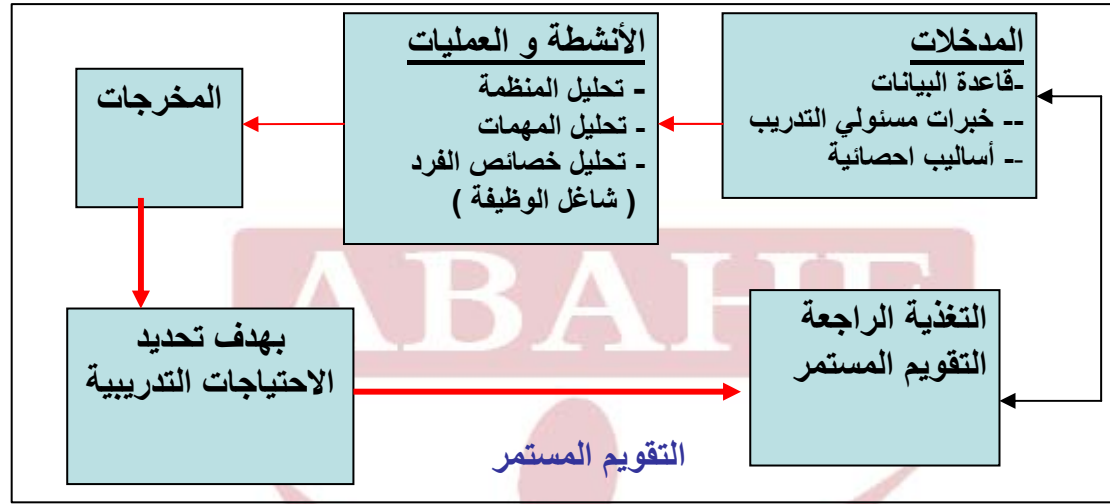
### 1) نموذج الفجوة بين أداء بين ( نموذج دوجان ليرو ) و يتمثل ب :

- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة
  - مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير المحددة
  - اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء و بين المعايير
  - تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة
  - تحديد مدى معرفة الأفراد المعنيين بأدائهم
  - تصميم برنامج تدريبي لمعالجة الفجوة المكتشفة .
- ### 2) نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية (نموذج الين بيرنستاين) و يتمثل في:
- اختيار استراتيجية تتصل بالاحتياجات المرتبطة بالكفاءات و تتعلق بتحليل الأداء
  - تحديد الاحتياجات التدريبية و المتمثلة في الأداء المرغوب من الأداء الفعلي
  - التميز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب و الحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
  - تحسين الأهداف التدريبية .

### (3) نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية



#### 4) نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحنى النظم



## أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

### 1 ( أسلوب تحليل المنظمة والتنظيم

#### Organisational Analysis

### 2 ( أسلوب تحليل الوظيفة ( العمل )

#### Job Analysis

### 3 ( أسلوب تحليل الفرد ( السلوك )

#### Behavior Analysis

#### أسلوب تحليل المنظمة أو التنظيم Organizational Analysis

يتضمن دراسة المنظمة ككل عن طريق المسح التنظيمي ويغطي :

- A. دراسة و استيعاب الأهداف الحالية للمنظمة
  - B. دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف ، الموارد ، الأساليب ، الأسواق .. الحالي والمستقبلية .
  - C. تحليل الهيكل التنظيمي من حيث التشكيلات الادارية ، الاختصاصات الفعاليات ، الصلاحيات ، المسؤوليات ، نطاق الاشراف .
  - D. دراسة و تحليل القوى العاملة بهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة و توزيعاتها على المنظمة ، مواصفاتها الحالية و المستهدفة ، دوراتها ..
  - E. تحليل مؤشرات الكفاءة بهدف تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة و ذلك من خلال عدة مؤشرات منها :
    - تكاليف العمل
    - تكاليف المواد
    - نسبة التالف والفاقد
    - مدى الانتفاع من المعدات المتاحة
    - مؤشرات الانتاجيات الكلية : المخرجات
- المدخلات
- مؤشرات الانتاجية الجزئية : الناتج
- عامل واحد من عوامل الانتاج
- F. تحليل المناخ التنظيمي organizational Climate
- يمثل التنظيم في إطاره العام مستويات و طبيعة التفاعل الانساني الذي يتم بداخله ممثلا :
- ردود أفعال العاملين

- مستويات الرضا
- الاتجاهات و الروح المعنوية

ويتم ذلك من خلال

- الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين
- المقابلات
- الاستقصاءات

## 2 ( تحليل الوظيفة ( المهنة ) Job Analysis

العمل ( Work ) : هو النشاط الذي يبذل فيه الانسان قواه العقلية والجسمية لينجز شيئاً ما يعود عليه بالنفع .

( Occupation ) نشاط عام يميز حياة إنسان عن آخر ويشمل طبيعة ما يؤديه الانسان في التنظيم ، ومستواه القيادي وأهمية المهارات والمعارف والتدريب والتحصيل العلمي اللازم لأداء العمل .

### الوظيفة :

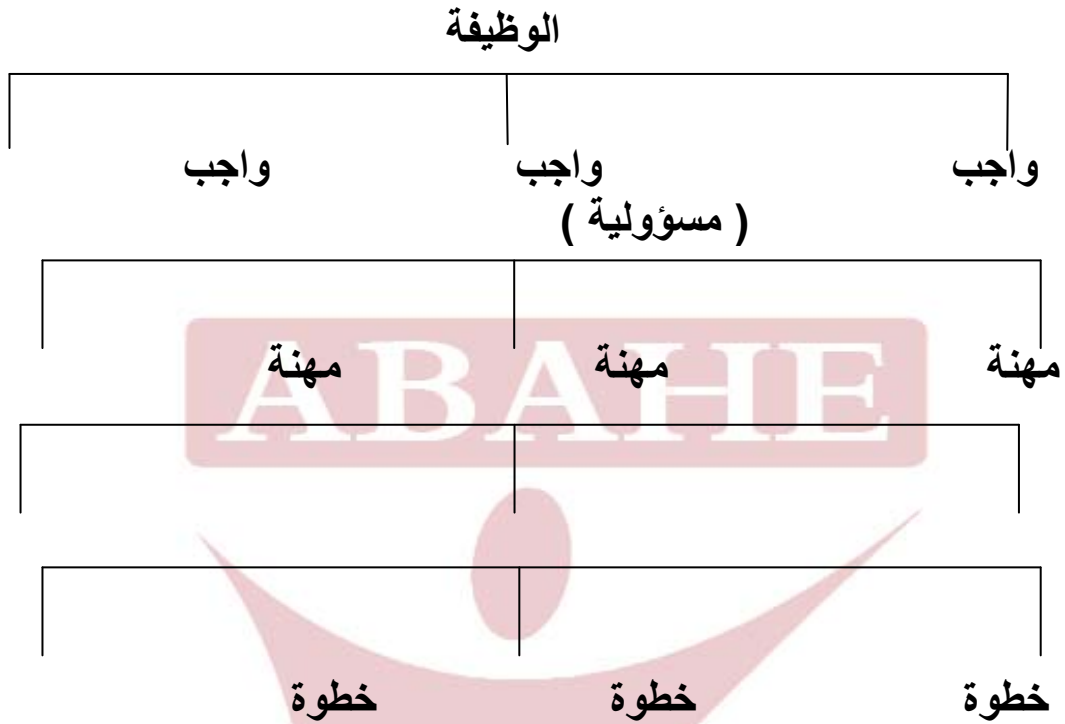
أدوار وواجبات ومسؤوليات ومهام محددة يقوم بها الانسان في التنظيم وتتبع نوعاً من المكافأة أو التعويض المادي .

### مهمة Task :

وحدة صغيرة من السلوك أو الأداء ، و تتكون من

- حادث أو مثير يبداءها
- سلسلة من العمليات مترابطة
- نتيجة واحدة محددة

## تقسيمات الوظيفة



## تحليل الوظيفة Job Analysis

عملية لتحقيق وفحص ودراسة دقيقة متأنية منتظمة للوظائف و ذلك عن طريق جمع المعلومات عنها لمعرفة طبيعتها و خصائصها و تحديد وصف لها ووضع مواصفات لها ومتطلباتها و ذلك بالاجابة على الأسئلة التالية :

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد ؟
- كيف يقوم بأدائها ؟
- ماهي الأدوات و الوسائل المستخدمة لأدائها ؟
- ما هي النتائج المتوقعة ؟
- ما هي المؤهلات و لقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال بفعالية ؟

## تحليل الوظيفة كنظام :

يمكن النظر الى تحليل الوظيفة كنظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات على الشكل التالي :

المدخلات	العمليات	المخرجات
ملاحظة أداء العاملين 1. اجراء مقابلات مع العاملين أو الرؤساء المشرفين 2. استخدام الاستبيانات أو سجل العمل 3. دراسة الوثائق و السجلات 4. فحص السلع أو الخدمة المقدمة 5. فحص البيئة التي يتم فيها الأداء	عملية التحليل نفسها	1. وصف الوظيفة 2. مواصفات الوظيفة 3. تحليل المهام

## خصائص أساليب تحليل الوظيفة

### • الموضوعية Objectivity

حيادية الحكم من المقوم على المعلومات المجمعة

### • الصدق Validity

أن يقيس الأسلوب ما خصص لقياسه , ويعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الفعلية

### • الثبات Reliability

أن تقدم المعلومات التي جمعها بوقتتين مختلفتين نفس المؤشرات عن العاملين بالمنظمة

### • التحرر من عوامل التحيز ( الإفساد ) Freedom from contamination

الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات المجمعة



## • توزيع النتائج Distribution of Results

إعلام المتدربين بنتائج المعلومات بعد تحليلها والتي تبين لهم أولويات الاحتياجات التدريبية

## • العملية Practicability سهولة الفهم والمرونة والإدراك

### الأساليب المستخدمة بتحليل الوظيفة

#### الإستبانة

لائحة تحتوي على عدد من الأسئلة تهدف للتعرف على الاحتياجات التدريبية ، ولا بد أن تتوفر بها مجموعة من الشروط منها :

- واضحة لا لبس فيها
- لها إجابة واحدة محددة
- سهولة حصر وتبويب الإجابات
- موضوعية تلبي الغرض منها
- أن لا تستنزف وقتاً طويلاً

#### إيجابياتها

- إمكانية وصولها لأكثر عدد بوقت طويل
- محدودية تكلفتها

#### سلبياتها

صعوبة الإعداد  
لا تعتبر دليلاً كافياً للتعبير الحر

#### المقابلة

مواجهة شخصية بين مسئول التدريب وبين المتدرب بهدف التعرف على الاحتياج التدريبية ،  
وتتطلب المقابلة :

- صياغة الأسئلة بشكل محدد والتحضير الكافي.
- الإصغاء الفعال وعدم المقاطعة.
- الابتعاد عن الاستنتاج الفوري من الإجابات المطروحة.

#### إيجابياتها

- توفر فرصة كافية لإبداء الرأي
- تعطي الحرية للمتدربين للتعبير والإفصاح عن المشكلات وطرق معالجتها

### سلبياتها

- صعوبة تطبيقها على عدد كبير
- تطلب وقت طويل
- قد تسبب الإحراج لبعض المتدربين

### الاختبارات

وتهدف إلى تحديد أوجه القصور في الأداء وتشخيصه وبذلك تكون وسيلة لتحديد احتياجات المتدربين

### إيجابياتها

سهولة الحصول على نتائجها والموازنة بينها

### سلبياتها

عدم توفر الاختبارات المناسبة  
تقدم مؤشرات عامة لا يمكن اعتبارها نهائية

### دراسة التقارير والسجلات

وهي دراسة تقييمية لتحديد نقاط القصور والضعف التي يمكن علاجها بالتدريب

### إيجابياتها

تقديم معلومات واضحة لمسؤولي التدريب  
تقدم مقترحات لعلاج مواطن الضعف

### سلبياتها

بعضها غير موضوعي  
لا يمكن اعتمادها كوسيلة وحيدة

### الملاحظة

وتقوم على ملاحظة سلوك الموظف والمواقف المرافقة له وتسجيلها وكذلك العلاقات المصاحبة للسلوك مثل الالتزام بقواعد العمل وكيفية استخدام الأجهزة .

### إيجابياتها

سلوك الملاحظين تلقائي مما يكسبها تلقائية أكبر .  
توفر مصدر للمعلومات عن السلوك للذين لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم .

### سلبياتها

تحتاج لأشخاص مدربين للقيام بها .  
تستغرق وقت طويل .

### اللجان الاستشارية

وهي فريق عمل من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة وخبرة كافية عنها كي يقررون المهام والأعباء التي تتكون منها الوظيفة ومن ثم التعرف على الحاجات التدريبية

### مفكرة العمل اليومية

وهي سجل لأعمال التي يؤديها الموظف لمدة زمنية ( أسبوع ، شهر ) وتمكن من التعرف الفعلي على طريقة الأداء ، الوقت المستغرق ، الظروف المحيطة ...  
وحتى يمكن الاستفادة منها يتطلب أن تكون معلوماتها دقيقة وصحيحة .

### قوائم الاحتياجات التدريبية

عبارة عن جداول أو لوائح تحتوي أجزاء من تفاصيل تحلل المهام الوظيفية الأعباء التي يقوم بها والاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تناسب الموظف المعني ، حيث يقوم بوضع إشارة إلى البنود التي تلائم حالته وتسد حاجته التدريبية .

### تحليل الدراسات والبحوث العلمية

حيث ممكن الاستفادة من البحوث والدراسات المبدئية التي تجريها جهات متخصصة مثل المعاهد والجامعات على وظائفها بغرض تحليلها أو تقويمها أو تحديد الاحتياجات التدريبية لها .

### أسلوب تحليل الفرد ( السلوك )

سلوك الفرد يتكون من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية منفرداً أو مع الآخرين ، أو من الأفعال ومردود الأفعال التي تتضمنها علاقته مع غيره من الأفراد .  
وهو مزيج من تكوين داخلي وصفات شخصية وطبيعة الموقف ومتطلباته

### خصائص السلوك

- مسبب ( خلفه سبب معين )
- هادف ( يحقق غرض معين )
- يسعى لإشباع حاجة ، ويكرر عندما يحقق الإشباع

### الوسائل الدفاعية التي يتبعها الأفراد لمواجهة الإحباط

1. الميل للعنف والقوة
2. التقهقر والرجوع إلى الماضي
3. الانسحاب
4. أحلام اليقظة
5. تحويل الهدف
6. التبرير
7. الإصرار

### دوافع العاملين تتغير نتيجة أو حصيلة لعدة عوامل منها

1. التكوين النفسي للفرد وخصائصه الشخصية
2. ثقافة المجتمع وقيمة
3. الظروف الاقتصادية والتغيرات التقنية
4. التعلم أو دورة في زيادة قدرة الفرد
5. الخبرة العلمية والتأهيل والتدريب
6. التأثير المتبادل لهذه العوامل
7. التغيير الذي يطرأ على واحد أو أكثر من هذه العوامل

يقصد بأسلوب تحليل الفرد قياس أدائه عند قيامه بعمل معين وتحديد مدى نجاحه في الوصول إلى المستوى المطلوب وكذلك المعارف والمهارات التي تلزمه لتحسين أدائه الحالي والمستقبلي .

التحليل هنا ينصب على القدرات والدوافع الفردية والذاتية التي يتمتع بها الفرد مقارنة بما تتطلبه الوظيفة من مواصفات محدده .

## مداخل دراسة تحليل الفرد

### • الموصفات الوظيفية :

يصنف الأفراد من حيث المؤهلات ، التخصصات ، الخبرات ، المعارف المهارات التي يتمتع بها .

### • الخصائص الشخصية :

يصنف الأفراد من حيث الجنس ، السن ، القدرات ، الاستعداد للتعليم ، التدريب ، الطموح ، الدوافع .

## الجوانب السلوكية

دراسة سلوك الفرد من الوظيفة من حيث معدلات الأداء ، مستوى التحصيل ، الإنجاز ، التفاعل مع الآخرين ، علاقته بالزملاء والآخرين ومدى توافق أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة .

## أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد

- الملاحظة أو المشاهدة.
- دراسة سجلات الأداء .
- قياس اتجاه العاملين والروح المعنوية.
- سجلات العاملين ( الملفات الشخصية الوظيفية ) .
- قوائم الانتقاء ( يجرى العمل إلى عدة إجراءات ويطلب من الموظف تحديد حاجته التدريبية عند كل منها )

## المقاييس المستخدمة لقياس الأداء

- مقاييس ( معدلات ) نوعية
- مقاييس ( معدلات ) كمية
- مقاييس ( معدلات ) زمنية
- مقاييس ( معدلات ) سلوكية

ولا بد أن تكون هذه المقاييس واضحة ومحددة ومعروفة للأفراد العاملين حتى يمكن استخدامها بتحليل الفرد وصولاً لتحديد احتياجاته التدريبية ، وقد يستخدم أكثر من مقياس واحد أو عدة مقاييس مجتمعة .

## طرق جمع المعلومات والبيانات

### مصادر المعلومات والبيانات

مصادر مباشرة : من الأفراد أو العمل المؤدى أو من المنتفعين أو المتعاملين ، وتشمل المشاهدة ، الملاحظة ، الفحوص ، المقابلة ...

مصادر غير مباشرة : من السجلات والوثائق والتقارير والدراسات والبحوث المتعلقة بأداء الفرد .

### أساليب جمع المعلومات والبيانات

#### • الطرق الإحصائية :

وهي الطرق التي تستخدم فيها الأرقام للتدليل على الحاجة مثل عدد الوحدات ، عدد الساعات ، الأوزان ، الحجم ...

#### • طريقة الحساب النقدي :

من خلال استخدام وحدة نقدية معتمدة مقربة مثل تكلفة الوحدة المنتجة ، تكلفة ساعة العمل .

#### • الوقت

استخدام الوقت المستغرق لأداء مهمة محددة كمدخل لتحديد الاحتياج التدريبي

#### • المتوسطات الحسابية

احتساب النسب المؤدية لعدد من العناصر منها دوران العمل ، ساعات العمل الإضافية

... ،

#### • طريقة إنجاز العمل

من خلال معرفة عدد المراحل التي تمر يمر بها الإنتاج ، عدد الوحدات المنتجة قياساً

لعدد الوحدات المقبولة .

## ميزانية التدريب

هي ترجمة رقمية لمجموعة الأنشطة والفعاليات التي ستقوم بها الجهة التدريبية لفترة زمنية محددة وهي على وجهين

- ميزانية موحدة لكل أنشطة التدريب مجتمعة.
- ميزانية مفردة لكل برنامج تدريبي أو نشاط.

وغالبا ما تكون الميزانية مكونة من جانبي الإيرادات والنفقات لفترة زمنية محددة .

### إيرادات الميزانية التدريبية

- وهي مجموعة الأنشطة التي تمول النشاط التدريبي ، وتكون على النحو التالي :

#### - إيرادات رئيسية :

وهو ما تخصصه ميزانية المؤسسة لصالح التدريب وغالبا ما يكون هذا الجزء هو الأكبر بميزانية التدريب .

#### - الاستشارات :

وهو ما تتقاضاه الجهة التدريبية مقابل جهودها أو خدماتها المقدمة للمؤسسة أو لجهات خارجية .

- الهبئات والمساعدات من جهات خارجية .

- بعض المنظمات تتعاون مع بعضها البعض بشكل تعايشي بحيث يكون مخرجات منظمة ( أو قسم ما مثل التدريب ) وهو مدخل لمنظمة أخرى ( ضمن المؤسسة أو خارجها ) .

### نفقات الميزانية التدريبية

#### • النفقات الجارية ( الإدارية ) :

جميع المصروفات التي تقوم بها الجهة التدريبية لإدارة نشاطها وتتضمن :

- نفقات مباشرة مثل المرتبات ، الأجور ، ...
- نفقات غير مباشرة ، وهي المبالغ التي تصرف على التسهيلات التي تستخدم لإنجاز التدريب مثل تكلفة المكان ، المعدات ، ...

### • النفقات الرأسمالية :

وهي ما يتفق للقيام بالنشاط التدريبي مثل الدراسات ، المسوحات ، الاستشارات ، التوسعات المكانية ، شراء أجهزة تدريبية جديدة .

### نظم تكاليف التدريب

أسباب ومبررات بناء قاعدة بيانات التكاليف

قد يكون أهم سبب لإجراء التقييم هو تحديد فوائد و أرباح برامج التدريب مقارنة بتكاليفها ، و هذا السبب وحدة يجعل أمر تحديد تكاليف برامج التدريب موضوعا هاما ، بالإضافة الى العديد من الأسباب الهامة التي تدعو الى رصد مصاريف التدريب داخل المنشأة ، و لعل من أهمها ما يلي :

#### 1 - تحديد التكاليف الكلية لبرامج التدريب :

يجب على كل منشأة أن تعلم بالتقريب مقدار الأموال التي أنفقت على برامج التدريب . تقوم عدة منشآت بحساب هذه التكاليف الآن ومقارنتها بالمنشآت الأخرى ، وجمع هذه المعلومات سيساعد الإدارة العليا أيضا على الإجابة على هذين السؤالين :

- كم ننفق على برامج تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي مقارنة بالآخرين ؟
- كم ينبغي إنفاقه على هذه البرامج ؟

#### 2 - تحديد التكاليف النسبية لكل برنامج تدريبي :

يجب أن تعلم إدارة تنمية الموارد البشرية ما هي البرامج الأكثر فعالية من ناحية التكاليف

#### 3 - التنبؤ بتكاليف البرامج المقبلة :

حيث تساعد بيانات التكاليف الخاصة بالبرنامج السابق على تطوير بيانات قياسية نمطية لاستخدامها في تقدير تكاليف البرامج التي ستعقد مستقبلا .

#### 4 - حساب الأرباح في مقابل التكاليف لبرنامج معين

إعداد بيانات لاستخدامها في مقارنة أرباح برنامج ما في مقابل تكاليفه

#### 5 - تحسين كفاءة إدارة تنمية الموارد البشرية



فيجب أن يكونوا قادرين على رصد و تنظيم التكاليف الخاصة بتطوير و تنفيذ البرامج .

#### 6 - تقييم بدائل برنامج تنمية الموارد البشرية المقترحة :

تمد بيانات التكاليف الواقعية الإدارة بتكاليف البرامج المقترحة و يمكن استخدام البيانات لتقييم فاعلية تكاليف بدائل برنامج معين .

#### 7 - التخطيط و تدبير ميزانية عمليات العام القادم :

إعداد ميزانية التشغيل للعام المقبل ، و التي عادة ما تتضمن جميع تكاليف ومصاريف إدارة تنمية الموارد البشرية ، قد تشمل أيضا على تكاليف أخرى مثل مرتبات المشاركين و تكاليف انتقالهم المرتبطة بالبرنامج بالرغم من أن هذه التكاليف قد يتم إضافتها الى حساب إدارة المشارك .

وبالإضافة الى هذه الأسباب والمبررات السبعة السابقة ، فان وجود قاعدة معلومات خاصة بتكاليف البرنامج تساعد كثيرا عند تحويل إدارة التدريب بالمنشأة من مركز إنفاق التكاليف الى مركز ربحية . حيث يمكنها عندئذ أن تحدد الوفورات التي من الممكن لإدارة تنمية الموارد البشرية تحقيقها كنتيجة طبيعية لاختيارها البديل الأفضل لتنفيذ الاحتياجات التدريبية للمنشأة .  
فهناك بدائل عديدة نذكر منها :

- الاختيار بين إرسال متدربين في بعثات تدريبية خارج البلاد ، أم إحضار مركز تدريبي خارجي لتدريبهم داخل البلاد .
- الاعتماد على مدرب متخصص محترف من خارج الجهة ، أم الاكتفاء ببعض المدربين الداخليين .
- عقد برامج التدريب صباحا ، أو عقدها بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية .
- تنفيذ البرامج بحيث تضم مجموعات متجانسة من نفس المستوى الإداري ، أو مجموعات مختلفة من مستويات إدارية مختلفة .
- الاتفاق على ( وكيل تدريب دائم ) معتمد لتدريب كافة العاملين في ضوء خبرته التدريبية التراكمية بالجهة ، أو إتباع طريقة تعدد جهات التدريب .
- إعطاء الفرصة لجميع بيوت الخبرة الاستشارية التدريبية لتقديم أفضل ما لديها ، أم التركيز فقط على بيوت الخبرة الأهلية الوطنية .
- الاختيار بين المنشآت التدريبية الحكومية أو الرسمية .

## اعتبارات عامة

سواء سيتطور نظام التكاليف أم لا ، هناك نقاط معينة عن التكاليف و النفقات تستحق أخذها في الاعتبار

أ - احسب التكاليف حتى ولو لم تكن مستخدمة بالتقييم :

ب - لن تكون التكاليف دقيقة بالضبط :

فهناك الكثير جدا من التكاليف و المصاريف المستورة حتى أنه يمكن من العسير الحصول على صورة دقيقة واضحة عن النفقات المنصرفة

ج - استخدام أسلوبا عمليا لبناء نظام التكاليف :

المطلوب هو نظام بسيط ودقيق قدر الإمكان ، ويجب أن يكون سهلا في إدارته وعرضه وسهل الفهم للذين يستخدمونه.

د - خذ احتياطاتك عند إبلاغ بيانات التكاليف :

بيانات التكاليف قد تستخدم لعدة أغراض . وإذا ما تناولنا هذه البيانات بغير شرح كاف فقد تسبب هلعا للإدارة العليا .

## أنظمة تصنيف التكاليف

هناك طريقتان أساسيتان لتصنيف نفقات تنمية الموارد البشرية  
الطريقة الأولى بوصف المصاريف و النفقات مثل العمالة ، المواد ، التجهيزات ، الانتقالات .. الخ . و هذه هي تصنيفات حساب المصروفات .

الطريقة الثانية بترتيب و تصنيف عملية أو وظيفة تنمية الموارد البشرية مثل تطوير البرنامج ، التقديم و التصميم .

وتتلخص المحاور الرئيسية بتصميم نظام التكاليف فيما يلي :

1. إنشاء نظام للتكاليف

2. التصنيفات العملية و الوظيفية

3. تصنيفات حسب المصاريف

و يسبق ذلك تمرين تطبيقي .

## الميزانية التقديرية

### تمرين العين الباردة

بعد إعداد خطة التدريب الإداري و اعتمادها . الموافقة على تنفيذها تم اختيارك مديرا لأول برامج هذه الخطة . برنامج " إدارة الأنشطة التدريبية " ، وطلب منك مدير التدريب وضع ميزانية تقديرية للبرنامج في ضوء المعلومات و البيانات المرفقة .

موجه إلى : رؤساء الأقسام و مديري الإدارات المركزية والمرشحين لشغل هذه الوظائف في المستقبل .

أهدافها : تزويد المشاركين بالمعارف و المهارات الأساسية التي تساعدكم على صقل و تنمية خبراتهم و قدراتهم الادارية . و ترفع مستوى كفاءتهم و فعاليتهم في العمل مما يعكس آثاره الايجابية على تحقيق أهداف المنشأة .

مدة البرنامج : أسبوعان ( مقيم ) خمسة أيام عمل أسبوعيا .

تاريخ الانعقاد : الفترة من 8/16 الى 8/27 .

عدد المرشحين : ( 25 ) مرشحا

- يتم الاستعانة باثنين من خبراء التدريب الإداري من خارج المنشأة طوال فترة انعقاد البرنامج بالإضافة الى يومي السفر و العودة .
- يتم اختيار المساعد الإداري للبرنامج من داخل المنشأة .
- يعقد البرنامج بفندق " العيون " بمدينة العين الباردة التي تبعد عن مقر المنشأة 250 كم ووسيلة الانتقال الوحيدة إليها هي السيارات .
- نظرا لاقتراب نهاية السنة المالية ، يتعذر الاستعانة بإدارة المطبوعات لانشغالها في إعداد القوائم و الميزانيات المالية .
- من الضروري أن يتواجد مدير البرنامج بمقر انعقاد البرنامج للإشراف والتنسيق .
- أبدى رئيس المنشأة رغبته في حضور الندوة صباح يومي الافتتاح والتخرج . و سوف يبقى مع المتدربين ليتناول معهم الشاي و الغداء دون الإقامة بالفندق .
- تتحمل إدارة التدريب كافة مصروفات الانتقال والإقامة لجميع المتواجدين بالبرنامج ، بالإضافة إلى يومي السفر والعودة .
- سيتم تنظيم رحلة سياحية ترفيهية يومي الخميس والجمعة 21-22/8 لجميع المتواجدين بالبرنامج الى منطقة الآثار و المتاحف . التي تبعد ( 60 ) كم عن مدينة العين الباردة و سيكون موعد قيام الرحلة الساعة التاسعة من صباح يوم الخميس والعودة في الخامسة بعد ظهر يوم الجمعة .

- تم الاتفاق على أن تكون الإقامة بفندق العيون لجميع المتواجدين بالبرنامج .
- تقرر السفر الى مدينة العين الباردة يوم الجمعة 8/15 الساعة الخامسة بعد الظهر و العودة يوم الخميس 8/28 الساعة التاسعة صباحا لجميع المتواجدين بالبرنامج باستثناء رئيس المنشأة الذي يعود يوم الأربعاء 8/27 بعد الغداء مباشرة
- تتحمل إدارة التدريب كافة تكاليف الإقامة بالفندق طوال أيام البرنامج

ملاحظات	وحدة التكلفة	دولار	عناصر التكاليف
طوال البرنامج و يومي السفر والعودة	خبير / يوم	75	أتعاب خبراء
لجميع ماعدا خبيري التدريب ورئيس المنشأة	فرد/يوم	15	بدلات سفر
لجميع ماعدا خبيري التدريب و مدير البرنامج ورئيس المنشأة سيذهبون بسياراتهم	فرد / ذهاب وعودة	25	انتقالات ( من و الى مقر انعقاد البرنامج )
غرف فردية – الإقامة تشمل الإفطار	فرد ليلة	8	الإقامة بفندق العيون
يشترك جميع المتواجدين في الرحلة	فرد/ذهاب وعودة	10	انتقالات ( من و الى منطقة الآثار و المتاحف )
تكاليف الإقامة ليلة واحدة	فرد/ رحلة	30	تكاليف الرحلة السياحية
أيام التدريب الفعلية فقط	قاعة /يوم	40	إيجار قاعات تدريب
تقرر عرض ثلاثة أفلام تدريبية خلال فترة انعقاد البرنامج	فيلم/ يوم	30	إيجار أجهزة عرض الأفلام
إجمالي طوال البرنامج	للبرنامج	50	تصوير فوتوغرافي
تقرر طبع 35 نسخة	ملف / فرد	10	ملفات الندوة
بعدد المرشحين على البرنامج	شهادة / فرد	3	شهادات التخرج
فترتان يوميا أثناء أيام التدريب	فترة / فرد	23	فترات الشاي و الراحة
بعدد المرشحين على البرنامج	للفرد	4	أدوات كتابية
تصرف وجبتان يوميا لكل فرد بشرط التواجد بالفندق	وجبة / فرد	5	الوجبات الغذائية
بعدد المتواجدين	حفلة /فرد	10	تكاليف حفلي الافتتاح و التخرج

مصرفوات نثرية و إكراميات	5 % من إجمالي تكاليف البرنامج
--------------------------	-------------------------------

## الميزانية التقديرية

كلي	جزئي	بيان
		<p>أتعاب خبراء و بدلات سفر :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أتعاب خبراء تدريب</li> <li>• بدلات سفر</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>انتقالات :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من و الى مقر انعقاد البرنامج</li> <li>• من و الى منطقة الآثار و المتاحف</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>الإقامة و الوجبات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإقامة بفندق العيون</li> <li>• الوجبات الغذائية</li> <li>• فترات الشاي والراحة</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>رحلات و حفلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرحلة السياحية</li> <li>• حفلات الافتتاح و التخرج</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>مصرفوات أخرى :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجار قاعات تدريب</li> <li>• إيجار أجهزة عرض الأفلام</li> <li>• تصوير فوتوغرافي</li> <li>• ملفات الندوة</li> <li>• شهادات التخرج</li> </ul>

• أدوات كتابية		
• مصروفات نثرية إكراميات		
إجمالي		
إجمالي التكاليف التقديرية		

### الميزانية الفعلية

بعد إتمام تنفيذ برنامج " تنمية المهارات الادارية " طلب منك مدير التدريب إعداد بيان بالتكاليف الفعلية . في ضوء المعلومات التالية :

- تخلف اثنان من المرشحين عن حضور البرنامج .
- فضل خمسة من المرشحين الذهاب و العودة من والى مقر انعقاد البرنامج باستخدام سياراتهم الخاصة .
- قام مدير البرنامج و خبير التدريب باصطحاب ستة من المرشحين في سياراتهم الى منطقة الآثار و المتاحف . و ذهب باقي المتواجدين بأتوبيس الرحلة .
- أصيب أحد المشاركين بنزلة برد شديدة منعه من الاشتراك في الرحلة السياحية .
- وفضل أحد زملائه البقاء معه في الفندق .
- قام أحد المشاركين بكتابة شهادات التخرج و أبدى الجميع إعجابهم بجمال الخط .
- أمكنك تخفيض قيمة إيجار قاعة التدريب الى ( 20 ) دولارا في اليوم
- تمكنت باتصالاتك الشخصية من الحصول على خصم 10% على تكاليف الإقامة و الوجبات الغذائية و فترات الشاي .
- تم طباعة ( 45 ) نسخة من ملف الندوة .
- تمكنت من الاستعانة بجهاز الفيديو الخاص بالفندق في عرض الأفلام التدريبية بدون مقابل .
- اعتذر رئيس المنشأة عن حضور حفل الافتتاح . و لكنه حضر مساء يوم 8/25 وظل حتى نهاية البرنامج ، و غادر الفندق صباح الخميس 8/28
- تصادف وجود أحد خبراء الإدارة بمدينة العين الباردة ، فدعوته لإلقاء محاضرتين متتاليتين يتخللهما فترة راحة نظير مكافأة قدرها ( 200 ) .
- بلغت المصروفات النثرية و الإكراميات ( 200 ) دولار طوال فترة البرنامج .

كلي	جزئي	بيان
		<p>أتعاب خبراء و بدلات سفر :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أتعاب خبراء تدريب</li> <li>• بدلات سفر</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>انتقالات :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من و الى مقر انعقاد البرنامج</li> <li>• من و الى منطقة الآثار و المتاحف</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>الإقامة و الوجبات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإقامة بفندق العيون</li> <li>• الوجبات الغذائية</li> <li>• فترات الشاي والراحة</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>رحلات و حفلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرحلة السياحية</li> <li>• حفلات الافتتاح و التخرج</li> </ul> <p>إجمالي</p>
		<p>مصرفات أخرى :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجار قاعات تدريب</li> <li>• إيجار أجهزة عرض الأفلام</li> <li>• تصوير فوتوغرافي</li> <li>• ملفات الندوة</li> <li>• شهادات التخرج</li> <li>• أدوات كتابية</li> <li>• مصرفات نثرية إكراميات</li> </ul> <p>إجمالي</p>
إجمالي التكاليف التقديرية		

## أ - إنشاء نظام التكاليف

### (1) حدد أي تكاليف سيتم جمعها :

ينبغي تميز حسابات التكاليف بوضوح لتقليل الأخطاء التي يمكن وقوعها نتيجة التصنيف الخاطئ

### (2) حدد مسئولية إنشاء النظام :

يجب التحديد التفصيلي للمسئوليات المختلفة لكل شخص أو إدارة للحد من تأخير التنفيذ وتقليل الأخطاء بالمنتج النهائي .

### (3) حدد التصنيفات العملية و الوظيفية لتنمية الموارد البشرية :

إن يكون هذا التحديد مواكبا مع الخريطة التنظيمية للمنشأة مما يسهل إمكانية التطبيق العملي

### (4) حدد مواصفات تصنيف حسابات التكاليف :

ينبغي أيضا أن تكون التصنيفات عملية ، وأن تصف أنواع التكاليف التي تكون كل حساب .

### (5) استخدم بيانات التكاليف النمطية إن كان ذلك ملائما :

يمكن للتكاليف النمطية أن ، توفر الوقت و تزيد من دقة الحسابات النهائية للتكاليف .

### (6) احرص على اختيار مصادر البيانات بعناية :

ومن المصادر المثالية للبيانات ، سجلات كشوف الأجور والمرتبات ، تقارير الميزانية ، تقارير التكاليف النمطية ، سجلات مصاريف الانتقال ، أوامر الشراء وإيصالات المصاريف النثرية .

### (7) حول النظام اليدوي الى آلي :

تؤدي هذه الخطوات الى تسهيل إنشاء و تطوير نظام التكاليف ، وهي تساعد على ضمان سهولة تنفيذ النظام وفي الوقت المحدد له أيضا .

## ب - التصنيفات العملية والوظيفية :

يوضح الشكل التالي التصنيفات العملية والوظيفية للتكاليف في أربعة أمثلة مختلفة .

### المربع (أ) هناك صنفان فقط :

- التكاليف المدعمة

- تكاليف التشغيل

تتضمن تكاليف التشغيل جميع النفقات و المصاريف المرتبطة بعقد برنامج تدريبي . في حين أن التكاليف المدعمة تشتمل على جميع التكاليف الادارية ، المصروفات العامة ، التنمية ، التحليل أو أية مصروفات أخرى لا تتعلق مباشرة بتنفيذ البرنامج ، إلا أن ذلك لا يوفر تفاصيل كافية لتحليل التكاليف على الأساس الوظيفي .

### المربع (ب)



يعطي تفاصيل أكثر قليلا ، حيث أن التكاليف مقسمة الى ثلاث فئات ، وهو أكثر فائدة من العمود ( أ ) ، و لكنه لا يعطي أي معلومات عن تكاليف إنشاء و تطوير البرنامج .

#### المربع ( ج )

يتناول تكاليف الإنشاء و التطوير كموضوع منفصل

#### المربع ( د )

يمثل توزيعاً أكثر ملاءمة لتكاليف عملية تنمية الموارد البشرية وهو التحليل ، والإنشاء والتطوير ، التقديم والتقييم ، يتم توزيع التكاليف الادارية على إحدى هذه البنود .

#### فئات التكاليف العملية و الوظيفية

<p><b>أ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- التكاليف المدعمة</li><li>- تكاليف التشغيل</li></ul>	<p><b>ب</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تكاليف القاعة</li><li>- التكاليف الإدارية</li><li>- تعويض مكافآت المشارك</li><li>- تكاليف المكان</li></ul>
<p><b>ج</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تكاليف تطوير البرنامج</li><li>- التكاليف الإدارية</li><li>- تكاليف القاعة</li><li>- تكاليف المشارك</li></ul>	<p><b>د</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تكاليف التحليل</li><li>- تكاليف التطوير</li><li>- تكاليف التقديم</li><li>- تكاليف التقييم</li></ul>

#### أ - تكاليف التحليل :

التكاليف المرتبطة بالتعرف المبدئي على المشاكل ، وتحليل الاحتياجات والمتطلبات، وضع وتطوير الأهداف، اختيار المشاركين وإعداد وتجهيز عرض البرنامج .

#### ب - تكاليف التطوير :

تشتمل هذه الفئة على التكاليف المرتبطة مباشرة بتطوير البرنامج ، مثل مرتبات القائمين على تطوير البرنامج ، اللوازم ، أتعاب الاستشارات الخارجية ، والتكاليف ، والنفقات الأخرى المتعلقة بتطوير مواد الدورة والمساعدات المرئية .

#### ج - تكاليف التقديم :

جميع التكاليف المتعلقة بتقديم برنامج تنمية الموارد البشرية بما في ذلك المواد الموزعة على المشاركين ، مصاريف القاعة ، مرتبات ومصاريف المشاركين ، مرتبات المدربين ، إيجار المعدات وأي تكاليف عامة يمكن توزيعها على التقديم الفعلي للبرنامج

#### د - تكاليف التقييم :

التكاليف المرتبطة بالتقييم ، مثل مواد التقييم و الوقت المستغرق لعرض أدوات التقديم ، تحليل النتائج وإبلاغها .

يوضح المثال التالي توزيع هذه التكاليف الوظيفية :

تكاليف التحليل	=	20%
تكاليف التطوير	=	35%
تكاليف التقديم	=	35%
تكاليف التقييم	=	10%

#### ح - تصنيفات حساب المصاريف :

يتوقف تصميم النظام على المنشأة ، وعلى نوع البرامج المطورة و المنفذة ، وكذا الحدود المفروضة على النظام الجاري لحساب التكاليف

#### تكاليف تنمية الموارد البشرية

##### تصنيفات حساب النفقات و المصاريف :

00- مرتبات و أرباح - أفراد التنمية البشرية : يضم هذا الحساب تكاليف مرتبات و أرباح أفراد التنمية البشرية الاشرافية و غير الاشرافية .

01- مرتبات و أرباح - أفراد الشركات الأخرى : يضم هذا الحساب تكاليف مرتبات و أرباح أفراد الشركات الأخرى الإشرافية و غير الاشرافية .

02- مرتبات و أرباح - المشاركين : يضم هذا الحساب تكاليف مرتبات و أرباح المشاركين الاشرافية و غير الاشرافية .

03- الوجبات ، الانتقالات و المصروفات العارضة – أفراد الموارد البشرية : يضم هذا الحساب وجبات ، و انتقالات ، و المصروفات العارضة للعاملين بالإدارة .

04- الوجبات ، الانتقالات و الاعاشة – المشاركين : يضم هذا الحساب الوجبات والانتقالات والإعاشة والمصروفات العارضة للمشاركين الذين يحضرون بالبرنامج

05- التجهيزات المكتبية والمصروفات : يضم هذا الحساب المصروفات الخاصة بالأدوات الكتابية ، و اللوازم و التجهيزات المكتبية ، و الخدمات ، الاشتراكات البريدية و التليفون وخدمات التلغراف .

06- مواد و لوازم البرنامج : يضم هذا الحساب تكاليف المواد ، و اللوازم التي يتم شراؤها لبرامج معينة و التي تتضمن أفلاما ، ملفات ، مواد توزع مجانا ، بالإضافة الى البرامج التي يتم شراؤها .

07- الطبع و التصوير : يضم هذا الحساب تكاليف الطبع و النسخ لجميع المواد .

08- الخدمات الخارجية : يضم هذا الحساب تكاليف الأتعاب و المصروفات الخاصة بالمنشآت أو الشركات ، أو المعاهد الخارجية ، أو الأشخاص من غير العاملين بالشركة الذين يؤدون خدمات خاصة مثل الاستشارات الادارية ، و الارشادات المهنية .

09- مخصص مصروفات الأجهزة : يضم هذا الحساب جزءا من التكلفة الأصلية للمعدات المخصصة للبرامج .

10- صيانة الأجهزة : يضم هذا الحساب دفعات إيجار المعدات المستخدمة بالأعمال الادارية للبرامج .

11- صيانة الأجهزة : يضم هذا الحساب التكاليف الناشئة عن تصليح و خدمة المعدات و الأثاث المملوك للمنشأة .

- 12- رسوم التسجيل : يضم هذا الحساب رسوم تسجيل الموظفين و أتعاب التدريس بالندوات و المؤتمرات المدفوعة بواسطة الشركة لمستحقات ورسوم العضوية في الشركات التدريبية المتخصصة ، والهيئات المهنية ، والمنشآت المهنية التي تدفعها الشركة للعاملين يتم تضمينها أيضا بهذا الحساب .
- 13- مخصص نفقات التسهيلات : يضم هذا الحساب المصروفات المخصصة لاستخدام المكان المملوك للشركة لعقد البرنامج .
- 14- إيجار الأماكن : يضم هذا الحساب دفعات إيجار الأماكن ، و المنشآت المستخدمة لأغراض البرنامج .
- 15- مخصص المصروفات العمومية : يضم هذا الحساب المصروفات العمومية المخصصة لكل برنامج .
- 16- مصروفات أخرى مختلفة : يضم هذا الحساب مصروفات مختلفة غير موجودة بمكان آخر.

#### أنظمة تصنيف التكاليف

##### أ - مصفوفة تصنيف التكاليف :

إن الخطوة النهائية في عملية التصنيف هي تحديد أنواع التكاليف في نظام تصنيف الحساب والتي تتبع عادة الفئات العملية .

ويوضح النموذج التالي مصفوفة ( جدول ) يمكن من المقارنة و التصنيف ، فالتكاليف المدرجة تحت تصنيفات الحساب تمثل فئات تجميع التكاليف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ، و التكاليف التي تشكل جزءا من التصنيفات ( العملية / الوظيفية ) يوجد أمامها علامة ( × ) كما هو مبين بالجدول التالي :

م	التصنيفات العملية و الوظيفية	تصنيف حساب التكاليف	تصنيف حساب التكاليف	تصنيف حساب التكاليف	تصنيف حساب التكاليف
		تصنيف حساب التكاليف	تصنيف حساب التكاليف	تصنيف حساب التكاليف	تصنيف حساب التكاليف

00	مرتبات وأرباح - أفراد التنمية البشرية	×	×	×	×
01	مرتبات وأرباح - أفراد الشركات الأخرى		×	×	
02	مرتبا وأرباح - المشاركين			×	×
03	الوجبات ، الانتقالات و المصروفات العارضة -	×	×	×	×
04	أفراد التنمية البشرية				
05	الوجبات ، الانتقالات و الاعاشة - المشاركون	×	×	×	×
06	التجهيزات المكتبية و المصروفات	×	×	×	×
07	مواد و لوازم البرنامج	×	×	×	×
08	الطبع و النسخ		×	×	×
	الخدمات الخارجية				

م	التصنيفات العملية و الوظيفية تصنيف حساب التكاليف	التحليل	التطوير	التقييم	التقديم
09	مخصص مصروفات الأجهزة		×	×	×
10	إيجار الأجهزة		×	×	
11	صيانة الأجهزة			×	
12	رسوم التسجيل	×			
13	مخصص نفقات الأماكن / التسهيلات			×	
14	إيجار الأماكن			×	
15	مخصصات المصروفات العمومية	×	×	×	×
16	مصروفات أخرى	×	×	×	×

### ب - تجميع التكاليف :

تتبع تكاليف البرامج بشكل منفرد ، تحدد أرقام للتصنيفات العملية والوظيفية ، ويتم تحديد الأرقام

التالية باستخدام المثال المقدم من قبل :

- |   |           |   |           |
|---|-----------|---|-----------|
| 3 | - التقديم | 1 | - التحليل |
| 4 | - التقييم | 2 | - التطوير |

يساعد هذا النظام على سرعة تجميع و رصد تكاليف برامج تنمية الموارد البشرية و يمكن تقديم التكاليف الاجمالية حسب التصنيفات التالية :

- برنامج تنمية الموارد البشرية ( حلقة مهارات الكتابة )
- الأنواع العملية و الوظيفية ( تقديم )
- حساب التكاليف ( الطبع و النسخ )

#### ج - تقدير التكاليف :

فان السبب الرئيسي لمتبع التكاليف هو التنبؤ بتكاليف البرامج التي ستعقد مستقبلا .

تستخدم بعض المنشآت كشوف المنشآت الوظيفية لتقدير التكاليف للوصول إلى التكلفة الكلية لبرنامج مقترح عقده .

يوضح الشكل التالي مثالا لكشف الواجبات الوظيفية لتقدير التكاليف لأجل حساب تكاليف التحليل الوظيفية لتقدير التكاليف لأجل حساب تكاليف التحليل ، والتطوير ، والتقديم ، والتقييم .

#### تكاليف التحليل

- مرتبات و مزايا الموظفين - فريق التنمية البشرية ( عدد الأفراد × متوسط المرتب × معامل المزايا × عدد الساعات بالمشروع )
- الوجبات و الانتقال و المصاريف المشابهة
- اللوازم المكتبية و المصاريف
- الطبع و التصوير
- الخدمات الخارجية
- تكاليف الأجهزة
- رسوم التسجيل
- نسبة المصروفات العمومية
- مصروفات أخرى مختلفة
- إجمالي تكاليف التحليل

## تكاليف التطوير

- مرتبات ومزايا الموظفين - فريق التنمية البشرية ( عدد الأفراد × متوسط المرتب × معامل المزايا × عدد الساعات بالمشروع )
- الوجبات و الانتقالات والمصاريف العرضية
- اللوازم المكتبية و المصاريف
- مواد و لوازم البرنامج :
- أفلام - شرائط فيديو - شرائط صوتية - شرائح 53 مم - شفافات
- تصميم فني
- مواد وكتيبات أخرى
- الطبع والتصوير
- الخدمات الخارجية
- تكاليف الأجهزة
- نسبة المصروفات العمومية
- مصروفات أخرى مختلفة
- إجمالي تكاليف التطوير

## تكاليف التقديم

- تكاليف المشاركين - مرتبات و مزايا العاملين ( عدد المشاركين × متوسط المرتبات × معامل المزايا × ساعات أو أيام وقت التدريب )
- الوجبات و الانتقالات و الاعاشة ( عدد المشاركين × متوسط المصروفات اليومية × عدد أيام التدريب )
- اللوازم المكتبية و المصاريف
- مواد تدريبية و لوازم البرنامج
- تكاليف احلال المشاركين
- فاقد الإنتاج

- تكاليف المدرب :

- المرتبات والمزايا
- الوجبات و الانتقالات والمصروفات
- الخدمات الخارجية

- تكاليف التسهيلات :

- إيجارات التسهيلات
- مخصص نفقات التسهيلات

- تكاليف الأجهزة

- توزيع المصروفات العمومية

- مصروفات أخرى مختلفة

إجمالي تكاليف التقديم

**تكاليف التقييم**

- مرتبات العاملين - فريق التنمية البشرية ( عدد الأفراد × متوسط المرتب × معامل

المزايا × عدد ساعات المشروع )

- مزايا الوجبات و الانتقالات و المصروفات العرضية

- تكاليف المشاركين

- تكاليف الأجهزة

- المصروفات و اللوازم المكتبية

- الطبع و التصوير

- الخدمات الخارجية

- تكاليف الأجهزة

- توزيع المصروفات العمومية

- مصروفات أخرى مختلفة

إجمالي تكاليف التقييم



## التكاليف الإجمالية للبرنامج

### تقدير التكاليف المجمعة

الخطوة الأولى .. من برنامج التنمية البشرية عمل افتراضات أساسية معينة عن برنامج التنمية البشرية المزمع عقده وهي :

Length Of The Course	- طول الدورة
Times	- الأوقات التي ستكرر فيها الدورة كل عام
Number	- عدد المشاركين و المستويات المختلفة للمراتب
Methodology	- المنهج المتبع بالدورة
Location	- الموقع الجغرافي